

Bogdan Wawrzyniak

Marcin W. Staniewski

## **GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY – PERSPEKTYWA PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **1. Perspektywy metodologiczne badania organizacji z punktu widzenia wiedzy jako zasobu strategicznego**

Według P.F. Druckera jesteśmy na początku największej w dziejach ludzkości zmiany. Píše: „Nowe społeczeństwo będzie społeczeństwem wiedzy. Wiedza stanie się zasadniczym zasobem a pracownicy wiedzy będą dominującą grupą wśród zasobów pracy” (P.F. Drucker 2001, str. 4). I dalej: „Pracownicy wiedzy są nowymi kapitalistami” (P.F. Drucker, 2001, str. 8). „Wiedza – według A. Tofflera – jest najbogatszym źródłem władzy i kluczem do jej zdobywania ... wiedza przestała być dopełnieniem władzy wspartej na pieniądzu i przemocy a stała się jej rdzeniem” (cyt. za I. Nonaka, H. Takeuchi, 2000 str. 23).

Podobne stwierdzenia dotyczące przyszłości zarządzania można znaleźć w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Charakterystyczna jest tu wypowiedź I. Nonaki, który twierdzi, że: „Jedynym pewnym źródłem przewag konkurencyjnych jest wiedza. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty. Takie działania określa się jako przedsiębiorstwo „kreowane przez wiedzę”, którego jedynym biznesem są systematyczne innowacje (I. Nonaka, 1991). Podobnych stwierdzeń można podać znacznie więcej. Wskazują one kierunek wielkiej zmiany, którą przepowiada P. F. Drucker. Taka zmiana oznacza odrzucenie lub istotną modyfikację obecnego paradygmatu, pod którym rozumiemy zestaw praw, które określają podstawy, zasady i główne sposoby działania i tym samym są wzorcem dla zachowań organizacyjnych (por. J. Baker, 1990).

Z metodologicznego punktu widzenia można wyróżnić trzy podejścia do badania świata organizacji, w którym wiedza jest traktowana jako zasób strategiczny. Przedstawiamy je w tabeli 1.

### Podejścia w badaniach świata organizacji opartego na wiedzy

**Tabela 1**

<b>Nazwa podejścia</b>	<b>1 Gospodarka oparta na wiedzy</b>	<b>2 Kapitał intelektualny</b>	<b>3 Zarządzanie wiedzą</b>
<b>Istota podejścia</b>	Transfer wiedzy oraz kreowanie procesów uczenia się w społeczeństwach	Budowanie kapitału wiedzy - ludzkiego i strukturalnego ukierunkowanego na kreatywność i innowacyjność	Wykorzystywanie / rozwijanie aktywów wiedzy w procesach budowania i realizacji strategii organizacji
<b>Główne pytanie badawcze</b>	Jaki jest związek między wiedzą a konkurencyjnością gospodarki i jak są organizowane procesy w ramach polityki gospodarczej uwzględniających wiedzę jako zasób strategiczny	Jaka jest wartość organizacji wykreowanej przez kapitał intelektualny i jak ona przedkłada się na produktywność organizacji?	Jak i w jakim stopniu jest wykorzystywana wiedza w organizacji z punktu widzenia strategii organizacji, w tym budowania przewagi konkurencyjnej

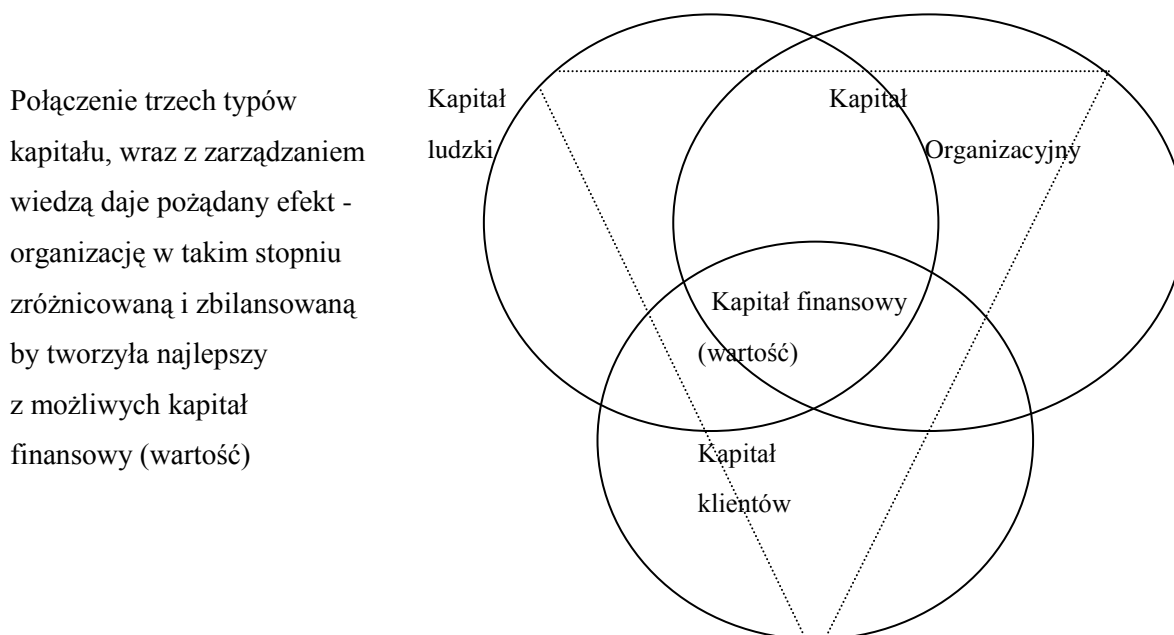
Źródło: opracowanie własne

Pierwsze z podejść dotyczy dużych systemów organizacyjnych takich jak kraj czy grupa krajów. Przykładem może tu być cytowana w zamieszczonym w tej książce opracowaniu autorstwa B. Wawrzyniaka próba systematyzacji paradygmatu w gospodarce przygotowana przez K. Cleavera<sup>1</sup>. Dominują tu założenia i instrumentarium z zakresu

<sup>1</sup> Zob. B. Wawrzyniak, Druga transformacja w Polsce. Budowanie gospodarki opartej na wiedzy

ekonomii. Dwa pozostałe podejścia, tj. kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą dotyczą przedsiębiorstwa lub innych instytucji. Różnica między nimi wyraża się głównie w inaczej definiowanym przedmiocie badań. W przypadku badań zorientowanych na kapitał intelektualny głównym przedmiotem badań jest wartość firmy i udział w niej kapitału intelektualnego. Przykładem może tu być koncepcja platformy wartości opracowana przez H. Saint-Onge i Ch. Armstronga.

### Rys. nr 1 Platforma wartości



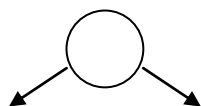
Źródło: Cyt. za L. Edvinsson, M. Malone, Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2001, str. 106

W przypadku badań zorientowanych na zarządzanie wiedzą głównym ich przedmiotem jest strategia organizacji i wykorzystanie w jej budowaniu i realizacji wiedzy jako istotnego aktywów organizacyjnego. Przykładami takiego podejścia mogą być koncepcje Zacka **luki wiedzy** (zob. M. H. Zack, 1999) czy Bukowitz i Williams **procesu zarządzania wiedzą**. Drugą z wymienionych koncepcji ilustrujemy schematem:

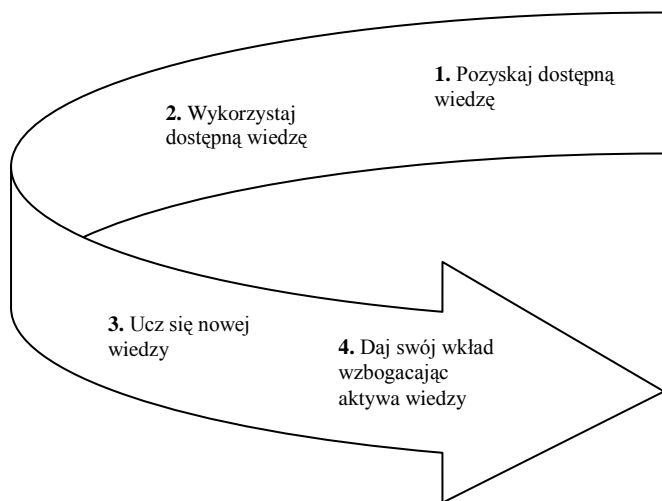
**Rys. nr 2 Proces zarządzania wiedzą wg Bukowitz i Williams**

**Poziom taktyczny**

Wiedza niezbędna dla codziennej działalności (wykorzystanie szans, zaspokojenie popytu, etc.) – umożliwiająca dostosowanie do otoczenia konkurencyjnego



- niemożliwa do zdobycia
- możliwa do zdobycia

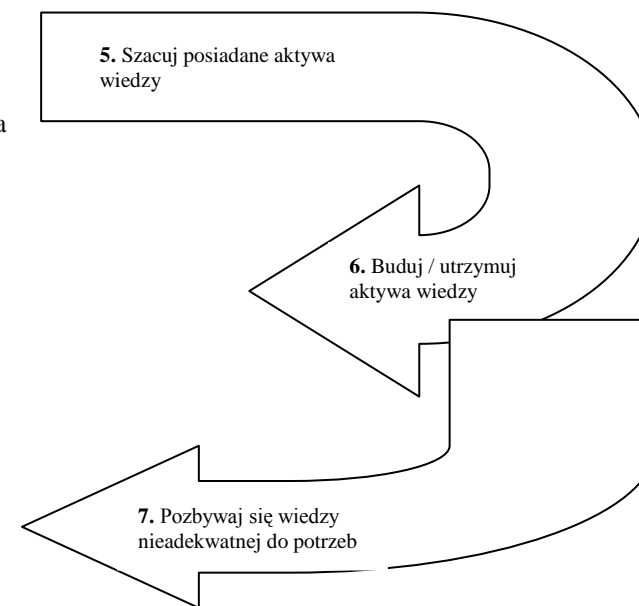
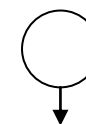


**AKTYWA WIEDZY**

- Bazy wiedzy np. bazy danych)
- Stosunki wewnątrz organizacji i z otoczeniem
- Technologia informatyczna i infrastruktura komunikowania się w organizacji
- Funkcjonowanie umiejętności (jednostek, zespołów)
- Technologiczne know-how
- Umiejętność odpowiedzi na sygnały z otoczenia
- Inteligencja organizacyjna
- Kryzys / Bankructwo
- Zewnętrzne źródła wiedzy

**Poziom strategiczny**

Wiedza niezbędna w dłuższym czasie – umożliwiająca dostosowania do zmian w makrootoczeniu



Źródło: W.E. Bukowitz, R.L. Williams, „The Knowledge Management Fieldbook”, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., Harlow-London, 1999, str. 9

Zdaniem niektórych badaczy (zob. np. L. Edvinsson, P. Sullivan, 1996) zarządzanie kapitałem intelektualnym to więcej niż zarządzanie wiedzą. Wynikałoby z tego, że zarządzanie wiedzą jest najważszym z trzech zaprezentowanych podejść. W rzeczywistości podejście pn.: kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą uzupełniają się wzajemnie. Razem też stanowią jeden z kluczowych wymiarów podejścia nazwanego gospodarką opartą na wiedzy.

W minionym dziesięcioleciu w każdym z wyróżnionych podejść zrobiono wiele dla ustalenia kierunków i efektywnych sposobów przeprowadzenia wielkiej zmiany, którą zapowiada P. F. Drucker. W Polsce problematyka omawiana w tym artykule zaczęła się rozwijać pod koniec lat 90-tych minionego wieku. Jej rozwój jest znaczony trzema nazwiskami, tj. Antoniego Kuklińskiego, Stefana Kwiatkowskiego i Bogdana Wawrzyniaka oraz działalnością trzech instytucji, tj. Centrum UNESCO / EOLESS Chair in Intellectual Entrepreneurship i Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego oraz Inicjatywy Personal XXI wieku, a w jej ramach Polskiej Fundacji Promocji Kadr. A. Kukliński reprezentuje podejście określone w literaturze jako gospodarka oparta na wiedzy (GOW). Według A. Kuklińskiego w skali globalnej obecnie 10 państw realizuje założenia GOW. Jednakże w pierwszej dekadzie XXI wieku można spodziewać się szybkiego powiększenia tej grupy do 50 krajów. Wtedy to dominacja GOW będzie na tyle znacząca, że będzie można mówić o europejskim centrum i nie liczących się jego peryferiach (A. Kukliński, 2001, str. 19). W tej sytuacji wagi nabiera w Polsce poszukiwanie odpowiedzi na stawiane przez A. Kuklińskiego (2001, str. 18) pytanie: „(...) co trzeba zrobić, aby Polska w roku 2010 znalazła się w grupie krajów, w których GOW jest przeważającym zjawiskiem gospodarczym, społecznym i naukowym?” Jednocześnie badacz ten wskazuje, że odpowiedzialność za to, czy w pierwszej dekadzie naszego wieku powstanie w Polsce Gospodarka Oparta na Wiedzy spoczywa na polskim społeczeństwie, jego elitach politycznych, gospodarczych i społecznych. Argumentując, autor stwierdził, że stworzenie w naszym kraju GOW i wyrwanie się tym samym z kręgu europejskich peryferii, uzależnione jest przede wszystkim od tego, czy ww. aktorzy dokonają fundamentalnej zmiany w zakresie swoich postaw i priorytetów w procesie rozwoju Polski (A. Kukliński, 2001, str. 13-20). To makroekonomiczne podejście do zarządzania oparte na wiedzy rozwinęło się w Polsce najwcześniej i najszybciej. Zaowocowało szeregiem konferencji i publikacji, w tym także wspieranych przez agendy rządowe. Spośród nich na trzy przedsięwzięcia pragniemy zwrócić tutaj uwagę. Pierwszym była zorganizowana z inicjatywy A. Kuklińskiego pod auspicjami rządu w kwietniu 2001 r. konferencja pn.: **Gospodarka oparta o wiedzę. Droga, z której nie**

**można zejść.** W jej wyniku powstała książka pn.: **Gospodarka oparta o wiedzę. Wyzwania dla Polski XXI wieku** (A. Kukliński red. 2001). Drugim przedsięwzięciem wartym tutaj podkreślenia były zainspirowane przez A. Kuklińskiego międzynarodowe warsztaty pod nazwą: *The Development of Knowledge Based Economy in Europe*, w których udział wzięły grupy ekspertów z Polski, Szwecji, Holandii, Wielkiej Brytanii, Czech i Węgier. Odbyły się one pod patronatem Rządu RP w czerwcu 2001 r. W warsztatach wziął udział Thomas Andersson – Dyrektor Directorate for Science, Technology and Industry of OECD. Zadaniem warsztatów było zaplanowanie prowadzonych na szeroką skalę badań porównawczych dotyczących G.O.W. w 8 krajach europejskich: 4 z Unii Europejskiej i 4 z Grupy Wyszehradzkiej. **Zarys programu takich badań został w Polsce przygotowany.** Nie doczekał się on jednak realizacji. Trzecim przedsięwzięciem była zorganizowana w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania przez G. Kołodkę międzynarodowa konferencja, pn.: **„Nowa gospodarka” i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych.** Konferencja zgromadziła liczne grono pracowników nauki zainteresowanych procesami transformacji gospodarczej, praktyków budujących i wdrażających rozwiązania informatyczne wspierające te przekształcenia oraz przedstawiciela OECD i rządu polskiego. Poruszone tu zostały zagadnienia dotyczące problemów przekształcania gospodarek państw postsocjalistycznych i zastępowania ich tzw. nową gospodarką, budowania stosownej infrastruktury informacyjnej i instytucjonalnej wspierającej tą transformację oraz możliwości związane z rozwojem społeczno-ekonomicznym wyrównującym zaległości powstałe między tymi krajami a Unią Europejską (G. Kołodko 2002). Drugim podejściem w Polsce, nawiązującym do zarządzania opartego na wiedzy, były rozważania na temat kapitału intelektualnego. Miały one głównie charakter analiz metodologiczno-teoretycznych, choć w ich ramach przeprowadzono badania w terenie w zakresie tzw. **Przedsiębiorczości intelektualnej.** (S. Kwiatkowski 2002). Reprezentatywnymi dla tego podejścia były trzy warsztaty naukowe zainicjowane przez S. Kwiatkowskiego w ramach serii spotkań pn.: **Knowledge Cafe.** Pierwszy z nich, który się odbył w marcu 1999 r. to warsztat pn.: **Intellectual Entrepreneurship** (S. Kwiatkowski, L. Edvinsson – red. 1999).

Drugi warsztat pn.: **Intellectual Product and Intellectual Capital** odbył się w czerwcu 2001 r. (S. Kwiatkowski, Ch. Stowe – red. 2001). Trzeci warsztat zorganizowany wspólnie z Polską Fundacją Promocji Kadr w listopadzie 2002 r. pn.: **Development and Assessment of Intellectual Capital** odbył się z udziałem praktyków zarządzania. Był on pierwszą próbą konfrontacji praktycznych sposobów szacowania kapitału intelektualnego z możliwościami

przedsiębiorstw. Przedsięwzięcia Knowledge Cafe będą kontynuowane w ramach powołanego w 1998 r. w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego i kierowanego przez S. Kwiatkowskiego Centrum UNESCO/EOLESS Chair in Intellectual Entrepreneurship. Szczególne znaczenie z punktu widzenia rozważań nad nowym paradygmatem w zarządzaniu miały badania S. Kwiatkowskiego nad przedsiębiorczością intelektualną. Rozpoczęte wiosną 1998 r. na celowo dobranej próbie 181 przedsiębiorców a następnie kontynuowane jesienią tegoż roku, na próbie 586 przedsiębiorców, zaowocowały wieloma oryginalnymi obserwacjami i wnioskami. Między innymi S. Kwiatkowski dokonał klasyfikacji przedsiębiorców oraz dokonał ich charakterystyki w trzech modelowych grupach tj., small businessu, przedsiębiorcy, przedsiębiorcy intelektualni. Z jego analiz wynika, że cechy tego ostatniego, istotnie różnią się od dwóch pozostałych. Dotyczy to zarówno bazy wiedzy przedsiębiorcy intelektualnego, która jest z reguły szeroka i zróżnicowana, poprzez rodzaj produktów, które wytwarza (wymagający wkładu intelektualnego), aż po motywacje w działaniu, którymi najczęściej są rozwój osobisty, niezależność i ciekawość ( szerzej zob. S. Kwiatkowski, 2002 ).

Trzecie podejście, coraz bardziej nabierające znaczenia w Polsce, to podejście koncentrujące się na zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie. Pierwszym, poważnym przedsięwzięciem z tego zakresu była konferencja zorganizowana w styczniu 1999 r. przez Business Centre Club, Polską Fundację Promocji Kadr i Exbud S.A. pn.: **Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy: wyzwania przyszłości** (A. Ludwiczynski red. 1999). Kolejnym, poważnym przedsięwzięciem była międzynarodowa konferencja pn. **Knowledge Management** zorganizowana we wrześniu 2000 r. przez Centrum Studiów Zarządzania WSPiZ im. L. Koźmińskiego i Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w ramach kierowanego przez B. Wawrzyniaka cyklu konferencji pn.: Raport o Zarządzaniu (V edycja – zob. G. Gierszewska 2001 r.)

Najpoważniejszym przedsięwzięciem z zakresu zarządzania opartego na wiedzy była zorganizowana w listopadzie 2001 r. przez Polską Fundację Promocji Kadr i Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, konferencja pod kierownictwem B. Wawrzyniaka pn. **Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie** (B. Wawrzyniak 2002, książka w przygotowaniu). Konferencja została zorganizowana w zintegrowanej formule:

**Gospodarka oparta o wiedzę + kapitał intelektualny + zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie**

Wzięło w niej udział prawie 200 osób, w tym w większości praktyków – szefów firm, menedżerów personalnych, specjalistów wdrażających systemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Konferencja była udaną próbą podsumowania dotychczasowych doświadczeń związanych z budowaniem Gospodarki Opartej na Wiedzy w Polsce. Głównym wnioskiem z konferencji było stwierdzenie, że:

**Budowanie gospodarki opartej na wiedzy nie może być skuteczne bez budowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Aby proces budowy takich przedsiębiorstw był efektywny, należy - w pierwszej kolejności dokonać diagnozy polskich przedsiębiorstw z punktu widzenia zarządzania w nich wiedzą.**

## **2. Przedsiębiorstwo – główny aktor w budowie gospodarki opartej na wiedzy**

Do głównych aktorów budowania GOW należy zaliczyć: rząd wraz z jego agendami, władze samorządowe – regionalne i lokalne, szkoły wyższe i instytuty oraz przedsiębiorców. W tej grupie za głównego aktora budowania GOW uznajemy przedsiębiorców<sup>2</sup> w pełnej gamie form własności przedsiębiorstwa i nadzoru korporacyjnego.

Sformułowany wyżej wniosek z konferencji nie jest odkrywczy - zdeterminował on priorytety badawcze w zakresie zarządzania wiedzą w Polsce. Są nimi badania typu field studies w przedsiębiorstwach przy założeniu pozyskiwania partnerów zagranicznych dla tego

---

<sup>2</sup> Interesującym przyczynkiem do tego podejścia jest artykuł J. Keenan i M. Aggestam pn. *Corporate Governance and Intellectual Capital: some conceptualizations*, Corporate Governance. International Review, vol 9, No 4, October 2001



typu przedsięwzięć. Wyniki takich badań – obok wartości poznawczych – mogą stać się podstawą rekomendacji dla polskich agend rządowych a dotyczących budowania G.O.W.

Eksponowany, szczególnie w ostatnich dwóch latach fakt, że bez badań terenowych, których obiektami będą przedsiębiorstwa doprowadził do zorganizowania przez Centrum Studiów Zarządzania WSPiZ im. Leona Koźmińskiego badań pilotażowych pn.: **Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach**. Wyniki badań wykazały przede wszystkim, że przedsiębiorstwa były świadome rosnącego znaczenia wiedzy dla ich sprawnego funkcjonowania. Świadczyła o tym – między innymi – znaczna różnorodność zastosowanych przez badane przedsiębiorstwa rozwiązań dotyczących pozyskiwania, kreowania, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w organizacji (Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., 2001). Zgromadzone w trakcie badań przykłady praktyk działania w obszarze zarządzania wiedzą, w tym problemy z jakimi uczestniczące w badaniach przedsiębiorstwa musiały się zmierzyć oraz stojące przed nimi wyzwania, pozwoliły na zbudowanie następującej listy hipotez:

- Firmy polskie coraz częściej koncentrują się na inicjatywach związanych z wprowadzaniem nowoczesnych technologii. Jednak w znacznej części inicjatywy te znajdowały się jeszcze w fazie tworzenia lub wręcz ustrukturyzowanego pomysłu.
- Zrealizowane przez badane przedsiębiorstwa inicjatywy związane z wiedzą były przede wszystkim ukierunkowane na: zaspokojenie ich potrzeb szkoleniowych, gromadzenie i uporządkowanie obecnej w firmie wiedzy oraz umożliwienie do niej dostępu pracownikom firmy oraz stworzenie systemu ocen.
- W zakresie wdrożenia inicjatyw z obszaru zarządzania wiedzą badane firmy charakteryzowało znaczne zróżnicowanie sił sprawczych odpowiedzialnych za implementację ww. inicjatyw. Różne były zarówno motywy (wynikające zarówno z uwarunkowań zewnętrznych jak i wewnętrznych) jakimi kierowały się badane przedsiębiorstwa oraz źródła pomysłów, z jakich korzystały.
- W przedsiębiorstwach o rodowodzie zagranicznym, a będących z reguły przedstawicielami firm globalnych, występuje zjawisko biernego korzystania z rozwiązań wypracowanych na poziomie centrali usytuowanej poza Polską.
- Firmy o rodowodzie polskim wykazały się większą aktywnością z punktu widzenia współpracy z ośrodkami badawczymi i instytucjami zewnętrznymi w obszarze transferu i kreowania wiedzy.
- Firmy o rodowodzie zagranicznym wyróżniały się z punktu widzenia kreowania ścisłych związków z klientami i z dostawcami.

- Firmy o rodowodzie zagranicznym większą uwagę przykładają do kreowania wiedzy wewnątrz organizacji.
- Wdrożone w badanych przedsiębiorstwach przedsięwzięcia z zakresu zarządzania wiedzą były zorientowane na różnych odbiorców oraz źródła wiedzy. Część z nich była przeznaczona dla pracowników, którym miała zarówno ułatwić życie oraz pomóc w korzystaniu z wewnętrznych zasobów wiedzy. Część zaś została skierowana na zewnątrz organizacji w celu skorzystania z obecnego w otoczeniu potencjału wiedzy.
- Pomimo świadomości wagi systemu motywowania do gromadzenia i wykorzystywania wiedzy przez swoich pracowników, badane firmy nie wykształciły adekwatnego do potrzeb zarządzania wiedzą systemu premiowania.
- Badane firmy były świadome wagi problemu dzielenia się wiedzą przez poszczególnych pracowników.
- W większości przypadków zbyt szeroko lub niejasno zdefiniowane były kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa lub pracowników.
- W większości firm podkreślano brak systemowości działań związanych z pozyskiwaniem, przetwarzaniem, gromadzeniem i wykorzystywaniem wiedzy w organizacji, brak koordynacji poszczególnych inicjatyw. Zrealizowane przez badane firmy inicjatywy miały, albo charakter jednorazowy z możliwością multiplikacji albo były wdrożone na stałe.

W badaniach zaobserwowano również znany z innych badań fakt braku związku między strategią firmy a zarządzaniem wiedzą (zob. np. M.H. Zack, 1999, KPMG Research Report 2000). Zarazem strategia firmy i jej związki z zarządzaniem wiedzą w firmie zarówno z poznawczego jak i metodologicznego punktu widzenia jest doskonałym obszarem badawczym. Pozwala on także na formułowanie rekomendacji nie tylko dla kierownictw firm, ale także dotyczących oddziaływania na nie otoczenia zinstytucjonalizowanego. W tym znaczeniu ma trudną do przecenienia wartość w dziele budowania gospodarki opartej na wiedzy. Dlatego też we wrześniu 2002 roku rozpoczęto w WSPiZ im. Leona Koźmińskiego pod kierownictwem B. Wawrzyniaka realizację projektu badawczego finansowanego przez KBN, pn.: **Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą**. W skład zespołu badawczego weszli znani w Polsce badacze i praktycy wdrażający zarządzanie wiedzą tj. prof. A. Kukliński, prof. G. Gierszewska, dr J. Dąbrowski, dr I. Koładkiewicz, dyr. A. Romańczuk

(Xerox), R. Banach (Telekomunikacja Polska S.A.) oraz grono młodych naukowców takich jak mgr M. Staniewski, mgr R. Trochimiuk.

Projektując badania dla analizy strategii skupiono się na profilach strategicznych przedsiębiorstw, wykorzystując koncepcję autorstwa Milesa i Snowa (Miles R.E., Snow C.C., 1978). Koncepcja ta opisuje cztery główne typy firm (ich profile strategiczne): **innowatora, obrońcy, firmy analizującej i firmy bez jasnej strategii (reaktora)**. O wyborze powyższej typologii zdecydował fakt powiązania jej z poziomem zarządzania wiedzą.

Główną cechą innowatora jest to, że dokonuje on licznych zmian w ramach wybranych domen produktowo-rynkowych, wprowadza nowe technologie, nowe produkty, „postarzając” tym samym swoją ofertę, funkcjonuje w strukturach elastycznych, projektowych. Obrońca ściśle trzyma się wybranych domen produktowo-rynkowych stosując sprawdzone technologie, działając w strukturach charakteryzujących się większym stopniem biurokratyzacji i mniejszą zdolnością do przeprojektowywania. Firma analizująca, wykorzystując struktury organizacyjne podatne na zmiany w dłuższym okresie czasu łączy charakterystyki zarówno innowatora jak i obrońcy. Tak więc działa na rynkach dotychczasowych i śledzi zarazem poczynania firm innowacyjnych, podążając za atrakcyjnymi rynkami. Reaktor, w myśl założeń Milesa i Snowa to firma bez jasno określonych odpowiedzi na zidentyfikowane problemy strategiczne.

Według wstępnych założeń, w trakcie realizacji praktyk zarządzania wiedzą (powtarzalnych inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą) zachowania poszczególnych firm będą się różnić w zależności od ich typu. Innowator na przykład będzie poszukiwał lub generował nową wiedzę znacznie częściej niż obrońca czy też firma analizująca. Reaktor zaś, w większym stopniu będzie bazował na zewnętrznych źródłach wiedzy, nie budując przewagi konkurencyjnej na zasobach własnych.

Zidentyfikowana podczas zaprezentowanych wyżej badań pilotażowych znikoma koordynacja tychże praktyk skłoniła zespół badawczy do podjęcia poszukiwań powiązań praktyk zarządzania wiedzą z poziomem strategicznym firmy nie na poziomie makro lecz na poziomie mikro, tj. powiązań praktyk z procesami gospodarczymi realizującymi zdefiniowane założenia strategiczne. Analiza praktyk i ich koordynacji, tworzących również układ procesowy, będzie w badaniach realizowana poprzez identyfikację zależności zachodzących między procesami gospodarczymi a wiedzą potrzebną do ich realizacji. W ten sposób możliwym staje się uzyskanie efektu pośredniego i bezpośredniego powiązania założeń strategicznych z działaniami na poziomie identyfikacji procesów zarządzania wiedzą (pozyskiwania, tworzenia, gromadzenia, dzielenia, wykorzystywania wiedzy). Relacje

bezpośrednie mogą być zidentyfikowane na poziomie analizy procesu budowania strategii w firmie i wykorzystywania w ramach tego procesu skoordynowanych, zaplanowanych lub też nieskoordynowanych i niezaplanowanych praktyk zarządzania wiedzą. Relacje pośrednie zaś możliwe są do zaobserwowania poprzez analizę wpływu praktyk zarządzania wiedzą na realizację głównych i wspomagających procesów gospodarczych.

Wykorzystanie do analizy koncepcji Milesa i Snowa ma szczególne znaczenie w fazie badań ankietowych, gdyż pozwoli to na wyselekcjonowanie do badania pogłębionego firm zachowujących się w różny sposób na rynku i w różny sposób organizujących swoje procesy gospodarcze.

Drugim modelem, ważnym do przeprowadzenia badań, jest model opisujący system zarządzania wiedzą. Będzie on pomocny, podobnie jak koncepcja Milesa i Snowa, w interpretacji wyników badań na poziomie praktyk zarządzania wiedzą. Wykorzystywany w badaniach pilotażowych model KPMG<sup>3</sup> został odrzucony, ponieważ większość przebadanych wówczas firm, plasowało się jedynie na dwóch pierwszych jego poziomach, nie dając wielu informacji o zachodzących procesach i utrudniając jednocześnie interpretacje danych. W związku z tym zespół badawczy połączył wnioski z badań przeprowadzonych przez KPMG z wnioskami z badań systemów zarządzania wiedzą Maiera (2002). W rezultacie postanowiono, że do analizy praktyk zarządzania wiedzą zastosowane zostaną cztery fazy – kolejne etapy koordynacji tychże praktyk: **faza początkowa, integracyjna, interakcyjna i kontekstowa**. Etapy te pozwolą na określenie profilu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie:

- **profil początkowy** – istnienie możliwości komunikacji, występowanie lokalnych zasobów informacyjnych (w firmie jest e-mail, intranet, bazy danych w działach); inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą są podejmowane lokalnie w poszczególnych działach, komórkach,
- **profil integracyjny** – istnieją działania związane z koordynacją przepływu informacji, ich selekcją, istnieje koordynacja działań informacyjnych i różnorodnych działań związanych z zarządzaniem wiedzą – świadome

---

<sup>3</sup> Eksperti KPMG w Knowledge Management. Research Report (2000, KPMG Consulting) wyróżniają następujące fazy w procesie zarządzania wiedzą:

- ◆ fazę pierwszą: chaosu - chaotyczne podejście do wiedzy organizacyjnej,
- ◆ fazę drugą: świadomości - podejmowanie inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą,
- ◆ fazę trzecią: ukierunkowania - budowanie i wdrażanie procedur i narzędzi z zakresu zarządzania wiedzą,
- ◆ fazę czwartą: zarządzania - reorientacja strategiczna na zarządzanie wiedzą,
- ◆ fazę piątą: systemowego zintegrowania – zintegrowany system zarządzania wiedzą.

wykorzystywanie gromadzonych informacji, nabywanej wiedzy; podejście człowiek - dokument,

- **profil interakcyjny** – koordynacja informacji jest wspierana poprzez możliwość bezpośredniego dotarcia do jej autorów, prowadzone są dyskusje na temat treści informacyjnych tworzonych i magazynowanych w organizacji; w tej fazie występują powtarzalne relacje człowiek – dokument/baza danych – człowiek, człowiek – człowiek,
- **faza kontekstowa** – działania związane z integracją i z interakcjami związanymi z wymianą wiedzy prowadzone są w szerszym kontekście, gdyż wynikają z zaplanowanych celów strategicznych; (np. firma chce inwestować w daną technologię); działania związane z zarządzaniem wiedzą ukierunkowuje na pozyskiwanie, tworzenie, gromadzenie i dystrybucje informacji dotyczących danej technologii/sposobów pracy.

Poszczególne profile rozpatrywane będą z punktu widzenia zasięgu ich występowania w organizacji, rozumianego z perspektywy procesowej:

- rozwiązania wprowadzone w jednym obszarze funkcjonalnym,
- podobne, wprowadzone w kilku obszarach,
- wprowadzone na poziomie całej organizacji.

Z powyższych założeń można wywnioskować, że innowator, obrońca czy firma analizująca mogą zarządzać wiedzą (integracyjnie, interakcyjnie lub kontekstowo) np. na poziomie kluczowego obszaru, w kilku obszarach, funkcjach czy też na poziomie całej organizacji.

Badanie powyższych relacji przeprowadzone będzie za pomocą ankiety na próbie stu przedsiębiorstw. Spośród tej zbiorowości zostanie wyselekcjonowane dwadzieścia pięć przedsiębiorstw, w których te relacje będą najsilniejsze. Przeprowadzone w nich zostaną badania w oparciu o metodę monografii badawczej. Zakłada się, że wymiernymi efektami tego projektu będzie klasyfikacja najlepszych praktyk zarządzania wiedzą, klasyfikacja podstawowych relacji zachodzących między strategią a wiedzą oraz klasyfikacja przedsiębiorstw ze względu na orientację strategiczną w zakresie zarządzania wiedzą.

Propagowanie idei zarządzania wiedzą czy też budowania przewagi przedsiębiorstw w oparciu o wiedzę jest niezmiernie ważne. Potwierdzeniem tego są liczne przykłady praktyczne firm, potrafiących efektywnie gospodarować zasobami wiedzy i osiągających

efekty znacznie wyższe niż pozostali uczestnicy gry rynkowej. Z tego też względu tak istotne jest badanie poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Działania te pozwalają przede wszystkim na zidentyfikowanie najlepszych praktyk z zakresu gospodarowania wiedzą, które to powinny być jak najszerszej rozpowszechniane i w rezultacie wdrażane w przedsiębiorstwach. Jednym z przykładów na podejmowanie tych działań jest powyżej przedstawione badanie naukowe prowadzone przez Centrum Studiów Zarządzania im. Leona Koźmińskiego (prof. Bogdan Wawrzyniak). Jednakże na uwagę zasługuje fakt, że tego rodzaju działania podejmowane są przez coraz to liczniejsze jednostki badawcze. Należy tutaj wymienić: Katedrę Przedsiębiorczości WSPiZ im. L. Koźmińskiego (prof. Stefan Kwiatkowski), Instytut Socjologii Uniwersytetu Śląskiego (prof. Marek Szczepański) czy też firmę KPMG (Mariusz Strojny). Systematyczne prowadzenie badań z zakresu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest wręcz niezbędne, gdyż umożliwia identyfikację istotnych problemów pojawiających się w tym obszarze, zaś najcenniejsze obserwacje badawcze mogą być wykorzystane do budowania strategii Gospodarki Opartej na Wiedzy.

## Bibliografia

1. Baker J., *The Business of Paradigma, Charthave Learning*, Bornsville 1990
2. Bukowitz W.R., Williams R.Z., *The Knowledge Management*, Fieldbook, Financial Education Ltd., Harlow – London 1999
3. Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Organizacja i Kierowanie, Nr 2(180) Rok 2002
4. Drucker P.F., *The Next Society. A Survey of The Near Future*, The Economist, Nov. 3<sup>rd</sup>, 2001
5. Edvinsson L., Sullivan P., *Intellectual Capital Management*, European Management Journal, grudzień 1996
6. Gierszewska G., (red.), *“Report on Management. Knowledge Management”*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001
7. *Knowledge Management Research Report*, KPMG Consulting, 2000
8. Kołodko G., (red.) *Nowa gospodarka i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002
9. Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001
10. Kwiatkowski S., Stowe Ch. (red.), *Intellectual Product and Intellectual Capital*, Knowledge Cafe, WSPiZ, Warsaw 2001
11. Kwiatkowski S., Edvinsson L., (red.) *Intellectual Entrepreneurship*, Knowledge Cafe, WSPiZ, Warsaw 1999
12. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
13. Ludwiczynski A., (red.) *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy: Wyzwania przyszłości*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, 1999
14. Maier R., *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer 2002
15. Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1978
16. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Polska Fundacja Promocji Kadr - Poltext, seria „Euromanagement”, Warszawa, 2000

17. Nonaka I., *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1991
18. OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, Wyd. polskie – Ministerstwo Gospodarki, 2001
19. Staniewski M.W., *System szkoleń w firmie ComputerLand S.A.* w: (red.) A. Poczowski Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
20. Staniewski M.W., *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, Organizacja i Kierowanie nr 3(109), 2002
21. Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska Fundacja Promocji Kadr, seria „Euromanagement” (w przygotowaniu)
22. Zack M.H., *Developing Knowledge Strategy*, California Management Review, vol. 41, No. 3, Spring 1999